



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM PROPAGANDA E PUBLICIDADE
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
PROFESSORA ORIENTADORA: GISELE MOTA RAMOS
ÁREA: COMUNICAÇÃO SOCIAL

A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO DIFERÊNCIAL NAS
ORGANIZAÇÕES

Carolina Carvalho Silveira

**Brasília
2007**

Carolina Carvalho Silveira

A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO DIFERÊNCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Prof . Gisele Mota Ramos

**Brasília
2007**

Dedicatória

À minha família, que investiu na minha educação e me ensinou a dar valor no conhecimento, na unidade e no amor.

Agradecimentos

Agradeço a Deus, pela oportunidade de poder estudar, pela estrutura familiar e pelos amigos que me são como irmãos.

"A fé é a força da vida. Se o homem vive
é porque acredita em alguma coisa."
(Luther King)

RESUMO

A partir da revolução industrial, o mercado sofreu grandes transformações. Com o surgimento de aparatos tecnológicos e o fácil acesso às informações, a sociedade sofreu uma mutação. Surgiu um novo tempo, um novo mundo aonde o conhecimento se tornou um bem muito valioso. No meio mercadológico, a informação tornou-se o suporte para embasar as decisões empresarias. Em meio a um mercado extremamente competitivo, o conhecimento do ambiente externo e negocial, supre a necessidade que as empresas tem de se diferenciar das demais. A Inteligência Competitiva é uma estratégia para identificação de ameaças e oportunidades, para que se possa sobreviver a um ambiente turbulento e cheio de incertezas. Utilizando-se das 5 forças de Porter como parâmetro para coletar, analisar e disseminar as informações pertinentes aos interesses das empresas.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
1.1 Contextualização	09
1.2 Tema e Delimitação do tema	09
1.3 Justificativa	09
1.4 Formulação do problema	10
1.5 Objetivos	10
1.6 Suposições	10
1.7 Metodologia	10
1.8 Estrutura do Trabalho	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Evolução das Organizações	11
2.2 Mercado	14
2.2.1 As 5 forças de Porter	15
2.3 Marketing	17
2.4 Sistema de Informação de marketing (SIM)	18
2.5 Inteligência competitiva (IC)	20
2.5.1 O que é Inteligência Competitiva?	20
2.5.2 Sistema de Inteligência Competitiva	21
2.5.2.1 O que é um sistema?	21
2.5.2.2 O que é um Sistema de Inteligência Competitiva?	21
2.5.2.3 Etapas do Sistema de Inteligência Competitiva	22
3. ESTUDO DE CASOS	26
3.1 Xerox	26
3.2 Motorola	28
4. CONCLUSÃO	30
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O ambiente globalizado e os avanços tecnológicos estão provocando mudanças muito rápidas no ambiente competitivo nunca antes vistas no mercado. Esse ambiente de incerteza dificulta a tomada de decisão, principalmente no que diz respeito a decisões de longo prazo. Para sobreviver nessas circunstâncias as empresas devem dispor de um sistema bem estruturado de análise do ambiente externo, a fim de apoiar o planejamento e auxiliar na melhor tomada de decisão. Saber analisar as informações e convertê-las em benefícios para as empresas, transformando o conhecimento em um diferencial competitivo, nunca foi tão importante. Hoje, a gestão da informação traz à empresa a capacidade de focar resultados, buscando soluções criativas a partir de conhecimentos diversos.

A Inteligência Competitiva surge como uma ferramenta de gestão da informação, pois visa monitorar e analisar o ambiente externo para apresentar as ameaças e oportunidades para a organização a fim de identificar onde e em que mudar, de modo a se manter competitivo em um mundo altamente volátil.

1.2 Tema e Delimitação do tema

Esta monografia irá abordar a Inteligência Competitiva como um diferencial no mercado e a sua utilização no processo de marketing.

1.3 Justificativa

Assim como um exército em combate, as empresas precisam ter um grande conhecimento daquilo que estão enfrentando para ter sucesso. O mercado se tornou um campo de batalha, aonde as empresas vivem em uma guerra permanente de competição. Por isso, é comum que os empresários pensem como estrategistas, como é constatável nas organizações militares. Um bom comandante deve saber sobre a localização da sua tropa, quais são suas condições de batalha e para onde precisa levá-la. Os gerentes das empresas, assim como os comandantes militares devem buscar obter informações qualificadas a respeito do inimigo (concorrente) e do território (mercado), para

que ele possa se antecipar às ações contrárias, sabendo de que forma eles devem atuar para alcançar seus objetivos na batalha.

1.4 Formulação do problema

Qual a relevância da I.C como diferencial competitivo nas organizações?

1.5 Objetivos

Geral: Estudar a importância da Inteligência Competitiva no processo de marketing.

Específicos:

- Analisar o ambiente de mercado atual;
- Descrever o que é um diferencial competitivo;
- Falar sobre o Sistema de Informação de Marketing;
- Caracterizar a Inteligência Competitiva;
- Dar exemplos de empresas que se utilizem da I.C.

1.6 Suposições

H0 - A Inteligência Competitiva é um elemento indispensável na tomada de decisão de uma empresa e para a sua sobrevivência no mercado.

H1 – A Inteligência Competitiva é um elemento dispensável nas organizações.

1.7 Metodologia

Para a estruturação deste trabalho foi adotada uma metodologia com base em pesquisas de dados secundários, por meio de livros, internet, artigos e periódicos.

1.8 Estrutura do Trabalho

Esta monografia foi elaborada em quatro capítulos. O capítulo um apresenta a contextualização do mercado competitivo, introduzindo a realidade das organizações nos dias de hoje. No capítulo 2, serão abordados os conceitos teóricos que darão embasamento a essa pesquisa. Esse capítulo irá tratar da evolução das organizações, do planejamento de marketing, da utilização do

Sistema de Informação de Marketing e a importância da Inteligência competitiva.

No capítulo 3, serão mostrados exemplos práticos de empresas que aderiram à Inteligência Competitiva e, finalmente, no capítulo 4 será dada a conclusão a respeito do conteúdo que foi utilizado no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução das Organizações

Pode-se dizer que a origem das grandes empresas e organizações, tais como nós as conhecemos hoje, se deu a partir da Revolução Industrial. A Revolução Industrial consistiu em um conjunto de mudanças tecnológicas com um grande impacto no processo produtivo que gerou transformações econômicas e sociais. Iniciada na Grã –Bretanha em meados do século XVIII, expandiu-se pelo mundo a partir do século XIX. Ao longo desse processo de industrialização, a era agrícola foi superada, a máquina foi superando o trabalho humano, uma nova relação entre trabalho e capital se impôs, novas relações entre nações se estabeleceram e surgiu o fenômeno da cultura de massa.

Essa transformação foi possível devido a uma combinação de fatores, como o liberalismo econômico, a acumulação de capital e uma série de invenções, tais como o motor a vapor. O capitalismo tornou-se o sistema econômico

A partir da Revolução Industrial o volume de produção aumentou extraordinariamente, a produção de bens deixou de ser artesanal e passou a ser manufaturada. Outra consequência foi o rápido crescimento econômico. Antes da Revolução Industrial, o processo econômico era sempre lento (levavam séculos para que a renda *per capita* de um país aumentasse sensivelmente), e após ela, a população começou a crescer de forma acelerada nunca antes vista na história.

A vida nessa cidade moderna significava mudanças incessantes. A cada instante surgiam novas máquinas, novos produtos novos gostos e novas modas. Por causa dos produtos manufaturados, do aumento da produção em massa e mecanismos para implantar o desejo da compra, se estabeleceu uma cultura de consumo, que é o que se estabeleceu até os dias de hoje.

Outro fato que se desenvolveu a partir da Revolução Industrial foi a globalização, que é o conjunto de transformações na ordem política e

econômica mundial. O ponto central da mudança é a integração dos mercados numa “aldeia-global”. Os Estados abandonaram gradativamente as barreiras tarifárias para proteger sua produção da concorrência dos produtos estrangeiros e se abriram ao comércio e ao capital internacional. Surgem também novas tecnologias de informação, o que contribui para o surgimento de novas formas de divulgação das empresas criando um diferencial entre elas.

Todos esses aspectos da Revolução Industrial e da globalização resultaram no surgimento de várias empresas, todos em busca do acúmulo de capital, criando assim um ambiente de competitividade que com o passar dos anos tornou-se cada vez mais acirrada.

Segundo Gomes e Braga (2001) nós vivemos em um mundo que está passando por constantes mudanças econômicas, políticas e tecnológicas que influenciam todos os níveis sociais. As organizações têm buscado formas alternativas de se manterem atuantes no mercado. Com a globalização, as empresas procuram se diferenciar das demais para se manter competitiva, buscam aperfeiçoar seus produtos e garantir um menor preço.

Para uma organização reter sua competitividade ela precisa ser vista pelo mercado como uma organização que possui um diferencial competitivo, gerando assim um valor para seus clientes através dos seus produtos.

A postura de competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa formular e efetivar estratégias que lhe permitam conservar, de maneira duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Hoje, com a globalização, a Internet e a evolução das telecomunicações, as organizações podem se comunicar de qualquer lugar do país e ter acesso a várias culturas e ambientes, aumentando sua capacidade de se colocar no mercado. O problema é lidar com a incerteza, a turbulência e a instabilidade desse mundo em transformação.

Com todos os recursos tecnológicos e de informações que estão cada vez mais acessíveis, a concorrência tem se intensificado mais. Segundo Wright, Kroll e Parnell, as empresas têm reforçado o seu processo de planejamento estratégico, o qual necessita de análise de ambiente externo para antever ou perceber as ameaças e oportunidades e permitir uma melhor formulação ou reformulação de seus planos.

2.2 Mercado

Segundo Kotler (1995), mercado é um grupo de compradores reais e potenciais de um produto. Esses compradores têm uma necessidade ou desejos específicos, que pode ser satisfeito através da troca. Assim o tamanho de um mercado depende do número de pessoas que apresentam necessidades, têm recursos para fazer trocas, e estão dispostas a oferecer esses recursos em troca do que desejam.

Então, o mercado se baseia na lei da oferta e da procura, ele se caracteriza por um grupo de pessoas, de determinada região, com desejo de consumir um certo produto ou serviço. Com um mercado cada vez mais exigente e uma concorrência muito mais acirrada, as empresas precisam se diferenciar das demais através de posicionamentos que lhe tragam uma vantagem competitiva. Segundo Porter, vantagem competitiva é uma vantagem que a empresa deve ter em relação aos seus concorrentes. Ela geralmente se origina de uma competência central do negócio. Para ser realmente efetiva a vantagem deve ser:

- 1) Difícil de imitar;
- 2) Única;
- 3) Sustentável;
- 4) Superior à competição;
- 5) Aplicável a múltiplas situações.

Exemplos de estratégias de empresas que poderiam constituir uma vantagem competitiva incluem:

- Foco no cliente;
- Qualidade superior do produto;
- Distribuição ampla;
- Alto valor de marca e reputação positiva da empresa;
- Técnicas de produção com baixo custo;
- Equipe gerencial e de funcionários superior.

Há estudiosos que defendem que em um mundo competitivo e que muda rapidamente, nenhuma dessas vantagens podem ser mantidas a longo prazo. Eles alegam que a única vantagem competitiva sustentável é construir uma empresa que esteja tão alerta e ágil que sempre irá encontrar uma vantagem, não importa que mudanças ocorram.

Com o objetivo de facilitar a elaboração de estratégias mais eficientes, precisas e que dão uma base muito mais sólida, Porter cria uma ferramenta muito útil, que deve ser utilizada em sua plenitude, aonde não há espaços para deixar de lado nenhum dos fatores inseridos nas 5 forças, a estruturação de uma estratégia elaborada nesse modelo tem como ponto principal não deixar detalhes fugirem da percepção. Esses 5 fatores são baseados em influências externas que atuam na empresa.

2.2.1 As 5 forças de Porter

Cada um dos pontos analisados e inseridos neste modelo influencia diretamente o desempenho da empresa no mercado, pois estão ligados e complementam um ao outro.

1) Poder de negociação com os fornecedores: É o que determina o custo da matéria prima e conseqüentemente influência no preço final do produto. É uma variável importante a ser considerada, pois os fornecedores podem tanto auxiliar quanto dificultar o trabalho das indústrias. Cada vez mais é necessário

tornar um fornecedor um parceiro da empresa, qualificando sua estrutura e dando suporte para que ambos cresçam. Gradualmente o aperfeiçoamento na produção é elevado e conquistam-se mais consumidores.

2) A ameaça de novos entrantes: Estas empresas podem causar problemas para quem já está no mercado. As empresas monitoram e conhecem seus concorrentes, mercados e o impacto de cada um deles. Mas, surgem novas empresas dispostas a diferenciar seus produtos em busca de ganhos sobre o mercado das empresas já estabelecidas. Muitas vezes, na tentativa de entrar no mercado, reduzem substancialmente o preço do produto, fazendo com que as demais empresas se ajustem a ela. Este estudo determina a competência de cada empresa e a sua atenção ao mercado.

3) Poder de negociação dos clientes: A forma de atingir e atrair o cliente para “dentro” da organização consome tempo e estudos muito aprofundados, cada fator é importante, desde a faixa etária até mesmo os fatores psicológicos que influenciam seu comportamento e decisão de compras. Então, deduz-se que o atendimento e a satisfação do cliente são investimentos importantes na cadeia de valor do comprador e devem ser considerados pelas empresas.

4) Ameaça de serviços ou produtos substitutos: É a principal variável que define preços no mercado e ativa a concorrência, no entanto, a qualidade dos produtos será o fiel da balança e determinará a opção final do comprador. Um exemplo visível são os remédios genéricos. O seu surgimento no mercado a preços 50, 60 70% mais baixos que as marcas famosas forçou as grandes indústrias a revisar preços e causou impacto até no atendimento dos médicos, que passaram a prescrever tanto o remédio conhecido pela marca, quanto o remédio genérico, em uma prova de livre concorrência. Cabe ao comprador/usuário a escolha da opção que melhor se ajuste às suas necessidades.

5) Rivalidade entre as empresas existentes: São analisados todos os concorrentes, suas forças e fraquezas, os produtos disponíveis, seus diferenciais e todo o conjunto de ações elaboradas para manter-se no mercado

e conquistar mais clientes. O diferencial competitivo entre empresas está em saber aproveitar as oportunidades que aparecem com maior rapidez do que a concorrência, ou seja, saber interpretar os sinais do mercado e transforma-los em vantagem competitiva.

Para elaborar uma boa estratégia, é necessário conhecer bem o setor e as características que governam suas forças competitivas. As empresas têm se voltado cada vez mais para à análises de ambiente, planejamento, busca de informações necessárias que os auxiliem e orientem, com maior embasamento, as decisões da empresa. Para sobreviver nesse mercado competitivo as empresas se voltaram para as estratégias de marketing.

2.3 Marketing

Marketing é assim conceituado por diversos autores:

- Processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros (KOTLER E KELLER, 2006).
- É o estudo do mercado, ferramenta administrativa que possibilita a observação de tendências e a criação de novas oportunidades de consumo visando a satisfação do cliente e respondendo aos objetivos financeiros e mercadológicos das empresas de produção ou prestação de serviços (FRAGA, Robson, 2006).
- É a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício (KOTLER E ARMSTRONG, 1999).
- É uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. (AMA – American Marketing Association).

Um conceito mais atual de marketing engloba a construção de um bom relacionamento a longo prazo, no qual indivíduos e grupos tem aquilo que necessitam.

Para que uma estratégia de marketing seja eficiente ela precisa estar de olho no mercado, no seu próprio ambiente empresarial e nas informações que circulam diariamente sobre economia, política, tecnologia e indústria financeira. A ferramenta que o marketing utiliza para fazer esse monitoramento é o Sistema de Informação de Marketing.

2.4 Sistema de Informação de marketing (SIM)

- “O Sistema de Informação de Marketing é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos que reúnem, selecionam, avaliam e distribuem informações necessárias, atuais e precisas para que os profissionais de marketing possam tomar as suas decisões”. KOTLER (1997)
- “É um conjunto formalizado de procedimentos para gerar, analisar, armazenar e distribuir as informações que tomam as decisões de marketing continuamente”. MALHOTRA (2005)

Primeiramente o SIM interage com os gerentes para poder identificar suas necessidades de informação, depois desenvolve as informações a partir de registros internos da empresa, pesquisas e atividades de inteligência. A análise da informação processa os dados e transforma em informações úteis. E, finalmente, as distribui aos gerentes, para ajudá-los na tomada de decisão.

Segundo KOTLER, os processos de desenvolvimento da informação consistem em:

1. Informações Internas: São informações que podem ser obtidas por meio de relatórios internos. Elas são coletadas dentro da empresa e possuem dados como: níveis de vendas, preços praticados, estoque, situações de contas a receber e fluxos de caixa. A transformação de dados em informação para a

administração de marketing depende da correta e adequada articulação destes dados em função das necessidades da empresa.

2. Inteligência de Marketing: É um conjunto de procedimentos e fontes usadas por administradores para obter informações diárias sobre os desenvolvimentos pertinentes no ambiente de marketing. É responsável por monitorar os movimentos do ambiente, buscando informações sobre mudanças ocorridas neste meio competitivo.

3. Pesquisa de Marketing: Como os gerentes não podem conseguir todas as informações que precisam através das informações internas e do monitoramento do ambiente, eles recorrem à estudos formais de situações específicas, eles recorrem à pesquisa de marketing. Ela é um instrumento que liga o consumidor, o cliente e o público através de informações. Essas informações conquistadas são traduzidas em oportunidades e ameaças para a empresa.

4. Análise de informações: Os dados colhidos por meio do sistema de inteligência e da pesquisa de marketing necessitam de uma análise mais profunda, para que se possam aplicar essas informações aos problemas e decisões de marketing. Faz-se necessário uma análise estatística mais avançada para que se interprete de forma mais confiável e eficaz as informações obtidas

Disseminação da informação: Apenas a informação isolada não tem valor, pois sua finalidade é auxiliar na tomada de decisão dos gerentes. Para cumprir seu objetivo, as informações devem ser distribuídas de maneira organizada e objetiva. Algumas organizações possuem sistemas de disponibilização de informação que são diariamente atualizadas (como banco de dados, relatórios diários e intranet). O fácil acesso a essas informações é relevante para o processo de decisão, pois o mercado é ágil e as empresas precisam de maior velocidade em suas decisões para se anteciper às ações dos concorrentes.

O Sistema de Informação de Marketing que é constituído por todas estas etapas descritas acima se utiliza da Inteligência Competitiva como ferramenta

que auxilia na tomada de decisão de marketing, o que se caracteriza como foco de estudo do presente trabalho.

2.5 Inteligência competitiva (IC)

2.5.1 O que é Inteligência Competitiva?

É um fator importante para a sobrevivência no mundo dos negócios, A inteligência Competitiva é trabalhar com os olhos voltados a tudo que compõe e interfere no ambiente interno e externo da empresa.

A inteligência Competitiva (IC) é assim conceituada por diversos autores:

Para Prescott e Miller (2002), é o processo pelo qual se coletam, analisam, monitoram-se e aplicam-se, legal e eticamente, informações relativas às capacidades, vulnerabilidades e intenções dos seus concorrentes; e monitoram-se acontecimentos do ambiente competitivo geral para que essas informações possam ser utilizadas para colocar a empresa na fronteira competitiva dos avanços.

Jacobiak (1997) Define I.C como, atividade de gestão estratégica da informação que tem como objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipem às tendências dos mercados e à evolução das concorrências, detectem e avaliem ameaças e oportunidades que se apresentem em seu ambiente de negócio para definirem as ações ofensivas e defensivas mais adaptadas às estratégias de desenvolvimento da organização.

Enquanto Gomes e Braga (2001) consideram que é o resultado da análise de dados e informações coletadas do ambiente competitivo da empresa que irão embasar a tomada de decisão, pois gera recomendações sobre eventos futuros e não somente para justificar decisões passadas.

Sendo assim, detendo o conhecimento sobre sua situação atual, baseado não só no presente, mas também no seu passado e nas suas intenções para o

futuro, a empresa pode planejar suas estratégias e ações. Ela servirá ainda para avaliar o desempenho e os resultados esperados em cada setor da empresa, tomando como base não apenas o que ela pode definir como ideal, mas sim no que o mercado aponta como o mais adequado e provável de ser atingido em um determinado momento.

2.5.2 Sistema de Inteligência Competitiva

2.5.2.1 O que é um sistema?

Para Oliveira (2002), sistema é um conjunto de partes interdependentes e que interagem, formando um todo unitário com determinado objetivo para efetuar uma função. Segundo o autor, o sistema é um processo composto de quatro fases: entrada (de dados, informações, recursos), processamento (transformação das entradas por meio de um processo executado por pessoas), saída (retorno do resultado do processamento para o ambiente externo – ex: produtos e serviços) e feedback (informações que o ambiente externo envia sobre esses produtos).

O entendimento de sistema é importante para o presente estudo, pois a Inteligência Competitiva só pode ser implantada, se for como um sistema dentro da organização, onde diversos elementos irão interagir para produzir a coleta, análise e disseminação de informações sobre o ambiente externo. Esse conceito é importante, pois é essencial que uma pessoa que analise o ambiente externo entenda que existem diversos sistemas ali atuando, tornando o ambiente complexo, ou seja, um acontecimento em um determinado sistema influenciará outros, com consequências diversas para a organização.

2.5.2.2 O que é um Sistema de Inteligência Competitiva?

Tarapanoff (2001) define Sistema de inteligência Competitiva como sendo o processo organizacional, que realiza a coleta e análise sistemática da informação do ambiente organizacional, disseminando-a como inteligência aos usuários para apoiar à tomada de decisão, para gerar ou sustentar vantagens competitivas.

Segundo a Revista Fascículo – Profissionalização de Inteligência Competitiva (2002), o sistema de IC é um conjunto de elementos, materiais ou idéias relacionadas e funcionando de modo coordenado e organizado com a função de monitorar o macroambiente (economia, política, legislação, sociedade, demografia, ciência e tecnologia) e o ambiente de negócios (dinâmica dos negócios, concorrentes, fornecedores, clientes, novos entrantes e produtos substitutos).

Para a referida revista, o sistema de Inteligência competitiva contém os seguintes elementos básicos: dados/informações, *softwares/hardwares*, procedimentos/processos de pessoas (participantes). Por fim, o sistema coleta, analisa e dissemina conhecimento ou inteligência que é repassada à organização de maneira verbal na forma de relatórios ou apresentações.

O Sistema de IC em uma organização deve possuir vários elementos que devem interagir para se fazer um processo de análise do ambiente externo. Esses elementos são as pessoas que devem planejar a atividade: pessoas e/ou softwares que devem coletar e organizar dados/informações de diversas fontes (bases de dados, Internet e outras pessoas); pessoas que analisarão as informações, com o apoio de softwares/hardwares; e mais uma vez, pessoas disseminarão as informações para a organização.

2.5.2.3 Etapas do Sistema de Inteligência Competitiva.

Segundo Gomes e Braga (2002) as etapas que estão presentes no Sistema de Inteligência Competitiva são:

1. Identificação da necessidade de informação: Baseada nas 5 forças de Porter, identifica os principais fatores de transformação que podem afetar a empresa. Ela identifica as principais ameaças e oportunidades da organização, características da concorrência, principais necessidades dos clientes e distingue as forças que operam no mercado competitivo. Cada uma dessas características analisadas possuem uma grande importância.

Elas ajudam a prever como a indústria trabalhará e como os concorrentes reagem a cada uma delas. A partir dessas observações é possível determinar as informações que deverão ser coletadas e analisadas sob a perspectiva da empresa.

2. Coleta das Informações: É nessa etapa que ocorre o processo de identificação das fontes de informação. Essas informações podem ser classificadas da seguinte maneira:

Origem:

- Interna ou externa à instituição

Conteúdo:

- Fontes primárias – são aquelas que disponibilizam fatos inalterados vindos diretamente das fontes (ex.: clientes, consultores, fornecedores etc.)
- Fontes secundárias – são aquelas que disponibilizam fatos já alterados que foram gerados a partir de idéias que são obtidas das fontes primárias.

Estrutura:

- Fontes formais ou textuais – são aquelas que possuem informações estruturadas (ex.: livros, revistas etc.).
- Fontes informais - são aquelas que possuem informações não estruturadas e geralmente externas às organizações (ex.: conversas, conferências etc.).

Nível de confiabilidade:

- Alto Risco – são aquelas fontes não confiáveis, mas que devem ser monitoradas
- Confiança subjetiva – são aquelas fontes que são confiáveis em alguns momentos e em outros não, mas também devem ser monitoradas.
- Altamente confiável – são aquelas que disponibilizam informações confiáveis e devem ser monitoradas o tempo todo.

A atividade de coleta deve ser focalizada nas necessidades de informação da empresa. Ela poderá utilizar ferramentas que permitam a automatização dessa atividade, uma vez que os parâmetros de busca estejam bem definidos.

3. **Análise das informações:** É o momento em que o analista transforma a informação em uma avaliação significativa. O dado coletado deixa de ser uma informação em meio a milhares de outras, e passa a ser um instrumento relevante na criação de estratégias empresariais. Essa análise é feita baseada em modelos existentes, mas conta principalmente com a capacidade de interpretação e análise de profissionais de I.C. Segundo Milles (2000) “ os modelos são ótimas ferramentas para se fazer boa análise. Mas não são substitutos para pessoas com mente aberta, curiosidade e habilidade de coleta de dados”.

4. **Disseminação:** É o produto do sistema de Inteligência Competitiva. Nesse momento todo o trabalho descrito anteriormente foi realizado e o fruto desse trabalho deve ser divulgado para as pessoas certas, no momento certo e da forma mais correta.

Nessa etapa deve-se definir: o mecanismo de divulgação, o tipo de linguagem utilizada para o público específico, e a frequência de envio desse produto.

A forma e a quantidade de informação deve ser definida de acordo com a necessidade de informação de cada tipo de cliente.

Segundo a Revista Fascículo – Profissionalização de Inteligência Competitiva (2002) “A informação deverá ser disponibilizada de forma rápida e focada nas respostas às necessidades do decisor. O relatório deve atender as premissas de inteligência”. São elas:

Ética – Nortear todo o processo de obtenção de informação por atitudes práticas legais e éticas.

Objetividade – Planejar e executar toda ação de Inteligência Competitiva em estrita consonância com os objetivos a alcançar.

Oportunidade – Desenvolver as ações e apresentar os resultados em prazos apropriados à sua utilização.

Segurança – Adotar medidas de salvaguarda, visando a proteção física, lógica e pessoal para evitar o vazamento de informações.

Simplicidade – Executar as ações de modo a evitar custos e riscos desnecessários.

Amplitude – Abranger a totalidade do escopo da questão na análise e na apresentação dos resultados.

Imparcialidade – Evitar que os estudos sejam contaminados por vieses de qualquer natureza.

Embora estes processos de aplicação do sistema de Inteligência de Marketing sejam semelhantes aos processos de Inteligência Competitiva, sua principal diferença é o fato da IC não tratar apenas de coletar e analisar as informações, ela também cuida para que novas estratégias sejam criadas a favor da empresa, interpretando os dados e transformando em inteligência.

3. ESTUDO DE CASOS

Para analisarmos de maneira mais clara a influência da IC nas organizações, esta monografia irá expor dois exemplos práticos de empresas que utilizam a gestão do conhecimento como uma forma de obter um diferencial competitivo entre seus concorrentes, esses exemplos foram tirados do livro “Inteligência Competitiva na Prática”. de Prescott e Miller (2002)

3.1 Xerox

“A *Xerox Company*, renomada pela qualidade de seus produtos e com fama de inovação tecnológica, se defrontou com desafios competitivos no início da década de setenta. Em resposta, a empresa criou uma operação de Inteligência Competitiva que funciona em níveis global, nacional e local, para auxiliar os tomadores de decisões a se antecipar e neutralizar os movimentos dos concorrentes. As análises comparativas são uma grande preocupação e incluem líderes do ramo de serviços fora da área de equipamentos de escritório. O Laboratório de Avaliação Competitiva da empresa mantém engenheiros informados sobre os produtos desenvolvidos pela concorrência. A empresa acompanha continuamente clientes atuais e potenciais, especialmente no que se refere às forças e fraquezas próprias e dos concorrentes. Toda essa informação alimenta uma base de dados competitiva, acessível aos *laptops* da força de vendas.”

Em 1960 a Xerox inovou ao lançar a primeira máquina copiadora para escritórios e com isso obteve o domínio desse mercado. Mas, em 1970 os japoneses colocaram no mercado suas próprias copadoras. No início da década de 80 a participação da Xerox no mercado caiu drasticamente, o que levou a empresa a analisar os produtos concorrentes. Foi então que a empresa se surpreendeu ao descobrir que os japoneses vendiam máquinas a um preço igual ao custo de produção dos produtos que a Xerox comercializava, ainda mantendo uma excelente qualidade. A partir desse período a Xerox resolveu adotar a Inteligência Competitiva como estratégia para superar os seus concorrentes. Como reação ao levante da concorrência, a Xerox mandou funcionários a uma empresa coligada que se situava no Japão, para observar a tecnologia e a qualidade empregada na fabricação dos produtos japoneses. Ao retornarem aos Estados Unidos, os

funcionários trouxeram um conceito de qualidade aprimorado, para ser aplicado à empresa, o que fez com que a Xerox recuperasse a fatia do mercado que ela havia perdido. Desde então ela utiliza o *benchmarking*¹, a pesquisa de satisfação dos consumidores e a disseminação de informações importantes sobre a concorrência e seus produtos para os seus vendedores. Sempre tirando vantagem das informações obtidas para se destacar no mercado.

Hoje a Xerox possui algumas práticas de inteligência que se destacam por sua efetividade, são elas:

- Redes de Inteligência descentralizada para alavancar experiência, especialização e recursos na empresa.
- Incorporação de tecnologia da informação à coleta, classificação organização e disseminação de grande quantidade de informações de domínio público.
- Inter-relacionamento de necessidades dos clientes, avaliações de *feedback* e implementação para maximiza o impacto da Inteligência competitiva.
- Uso de quadros de referência analíticos para testes de hipóteses e desenvolvimento de recomendações.

¹ Segundo Gomes e Braga (2001) *Benchmarking* é um método de Inteligência Competitiva onde avaliam-se “o desempenho das funções e habilidades de uma organização em comparação com outra”.

3.2 Motorola

“Na mesa redonda de CEOs sobre Inteligência Competitiva, promovida pela SCIP/Rutdgers, em fevereiro de 1996, na cidade de Nova York, alguns dos participantes defenderam o estabelecimento de unidades de Inteligência Competitiva integradas por profissionais da área e chefiadas por um Diretor de Inteligência Competitiva. Outros preferiam programas menos estruturados, constituídos por departamentos operacionais e bancos de dados alimentados por funcionários da empresa. Robert W. Galvin, presidente do Comitê Executivo da Motorola, Inc., e um dos pioneiros da moderna Inteligência Competitiva empresarial (o sistema de Inteligência Competitiva Empresarial da Motorola é reconhecido por muitos como o mais avançado) assistiu à discussão e, quando tomou a palavra, defendeu calorosamente uma equipe profissional com um programa de Inteligência centralizado e financiado por toda a empresa.” . Prescott e Miller (2002).

Robert W. Galvin, antes de ser presidente do conselho de acionistas da Motorola, serviu ao Comitê Assessor de Inteligência Estrangeira da Presidência nos Estados Unidos. Com essa Experiência ele aprendeu a importância da Inteligência como base de suas decisões no Comitê. Com essa bagagem de conhecimento que ele adquiriu, ao ser contratado pela Motorola, insistiu para que fosse instituído um departamento de Inteligência na empresa. Apesar das críticas por querer instituir, o que os outros diretores acreditavam ser “mais um departamento”, e do custo elevado da tecnologia que deveria ser empregada para o seu funcionamento, ele conseguiu a aprovação do seu projeto. Robert W. Galvin acreditava que as vantagens de um departamento de Inteligência Competitiva na empresa iriam além dos resultados que obteria apenas contratando profissionais graduados e com um excelente currículo, ele acreditava no grande benefício que as informações, sua análise e o planejamento estratégico poderiam trazer. A partir disso, a Motorola passou a se preocupar em observar o ambiente competitivo, buscando se

antecipar aos concorrentes. Passou também a utilizar a pesquisa de marketing como um instrumento para receber informações sobre os desejos e opiniões dos seus clientes. Dessa forma a Motorola começou a se basear nessas informações para descobrir novos mercados e criar novos produtos, focando sempre na análise das necessidades dos seus clientes. Outro fator que era considerado bastante relevante pelos diretores era a perspectiva antropológica. Eles acreditavam que “um verdadeiro entendimento da antropologia cultural do mundo pode explicar os fatores ligados à conduta de uma nação em particular”. Prescott e Miller (2002). Eles davam a importância a todo o tipo de informação que pudesses auxiliá-los a compreender o seu público, para que se pudesse manter, sempre, o foco em seus clientes.

Após a adoção dos preceitos da Inteligência Competitiva na Motorola, a empresa conquistou o prêmio de Qualidade Malcom Baldrige*, concedido pelo presidente Reagan em cerimônia realizada na Casa Branca em novembro de 1998.

* Malcom Baldrige Quality Award Prêmio concedido pelo governo dos Estados Unidos com base na Public Law 100-107, de 1987, para promover a excelência do desempenho e a melhoria da qualidade das empresas sediadas nos Estados Unidos.

4. CONCLUSÃO

Após a revolução industrial, a globalização e o surgimento de diversos aparatos tecnológicos, a indústria nunca mais foi a mesma. Até mesmo a população mudou os seus hábitos de consumo, se tornando uma sociedade capitalista visando o acúmulo de bens. Hoje existe uma sociedade da informação, aonde as pessoas têm fácil acesso a diversos tipos de dados e informações que norteiam as escolhas e ações no seu cotidiano. Para se adaptar a essas transformações, as organizações buscaram rever seus conceitos de indústria e passaram a adotar estratégias que pudessem trazer resultados eficazes para a manutenção de suas empresas no mercado. Elas passaram a recorrer às estratégias de marketing. Com isso, começaram a focalizar mais nas necessidades dos seus clientes, tentando criar novas oportunidades, descobrir novos mercados e aperfeiçoar seus produtos/serviços já existentes. Essas táticas geraram grandes resultados e se mostraram bastante eficazes. Mas, várias empresas também adotaram essas mesmas práticas, tornando o ambiente muito mais competitivo. A inteligência Competitiva surge como um diferencial nesse mercado. A IC é um instrumento de observação e avaliação das transformações do mercado externo, monitorando toda e qualquer tipo de informação que possa interferir na administração das estratégias das organizações. A IC visa o constante monitoramento do ambiente competitivo que é composto pelo macroambiente (economia, política, legislação, sociedade, demografia, ciência e tecnologia) e pelo ambiente negocial (negócios, concorrentes, fornecedores, clientes, novos entrantes e produtos substitutos), para que a empresa esteja sempre um passo a frente de seus concorrentes.

A Inteligência Competitiva clássica tem suas raízes na Inteligência Militar. Desenvolvidas por grupos sociais desde a antiguidade, motivados pelas guerras, conflitos de interesses humanos, políticos e econômicos. Registros históricos milenares mostram claramente a preocupação dos homens com as informações sobre os inimigos e o ambiente inseguro em que viviam. Eles já se preocupavam em superar seus concorrentes, com o objetivo de perpetuar o próprio grupo social e ampliar os seus domínios na sociedade.

Não é possível identificar a época exata do surgimento dessa prática, pois existem diversos registros que abordam o assunto. Um desses registros é bíblico. Em deuterônimo 1:19, Moisés descreve o envio de 12 espias para trazer um relatório sobre a cidade de Canaã, pois pretendiam conquistá-la. Os espias levaram informações sobre a terra, o povo que habitava naquela região, além de levarem um fruto produzido naquela cidade.

Durante muito tempo a Inteligência Competitiva era conhecida por adquirir informações sigilosas através de métodos ilícitos como: infiltrar espiões nas instalações dos concorrentes, subornar seus empregados e realizar falsas entrevistas de emprego. Diferentemente da Inteligência Competitiva Clássica, a IC atual não utiliza métodos de espionagem, e sim, uma coleta legal de informações e dados disponíveis ao público e a observação dos concorrentes. Uma das premissas principais da IC é que as informações sejam coletadas de forma ética.

Algumas pessoas podem pensar que a IC é mais um modismo empresarial, mas ela tem sido adotada por grandes organizações em todo o mundo. Segundo Prescott e Miller (2002), 82% das grandes empresas sediadas nos Estados Unidos utilizam a Inteligência Competitiva como um diferencial de mercado. Em um mundo onde pouco se pode errar e cada erro pode significar uma grande perda financeira, é indispensável que as empresas busquem um maior embasamento para as suas decisões. Fundamentada nas 5 forças de Porter, a IC auxilia a empresa a se manter competitiva em um mercado altamente volátil. Fazendo com que os olhos dos gerentes se voltem para as práticas implementadas pelos seus concorrentes, para a utilização de parcerias com os fornecedores, observando as necessidades dos seus clientes, atentando para produtos que possam ameaçar o seu mercado e no surgimento de novas empresas. Ao observar e monitorar esses fatores, as empresas se tornam mais capazes para responder rapidamente as mudanças no ambiente e se adaptar a novas realidades.

A IC pode ser observada como uma ferramenta dentro do Sistema de Informação de Marketing, mas também pode ser identificada na parte de

planejamento estratégico, mais especificamente na análise *SWOT – Strengths, Weakness, opportunities and Threats* – no que se refere a análise do ambiente externo e do ambiente competitivo, para a identificação de oportunidades e ameaças.

A função da IC é de coletar dados relevantes à empresa, avaliá-los e disseminá-los da forma mais correta, utilizando meios tecnológicos e profissionais de Inteligência capacitados. Certamente, possuir um Sistema de Inteligência Competitiva atuando em uma empresa constitui em um grande diferencial mercadológico, que pode garantir a sua permanência no mercado empresarial. Não se trata apenas de uma técnica passageira de administração, mas de uma nova forma de gerenciar, olhando não apenas os obstáculos que surgem repentinamente, mas olhando o futuro, buscando antever as situações que podem causar um abalo ao mundo dos negócios.

Observar a concorrência, novos produtos e táticas adotadas por determinadas organizações é importante, pois de acordo com os resultados obtidos pelas empresas, essas estratégias podem se tornar uma tendência no mercado, e acabar sendo necessária a adoção de posturas semelhantes.

Estar atento aos avanços tecnológicos é indispensável para que a empresa potencialize a velocidade e a qualidade na produção dos seus produtos/serviços, gerando uma imagem de organização moderna e garantindo assim um diferencial competitivo.

Andar de acordo com as transformações do mercado, seguindo as descobertas tecnológicas, observando as transformações da sociedade só pode cooperar para o desenvolvimento da empresa. Adequar-se aos novos pensamentos e comportamentos da sociedade moderna gera uma aproximação da empresa com os seus clientes, criando um vínculo pessoal. Aos olhos dos clientes a empresa deixa de ser apenas uma instituição financeira que visa o lucro, ela passa a ser uma instituição que lhe auxilia e supre as suas necessidades e desejos no momento oportuno. Com isso as organizações ganham status de

“parceiras” e recebem a confiança e a fidelidade dos seus clientes através de um vínculo emocional.

Uma empresa que não utiliza Inteligência Competitiva e não se atenta para as transformações do mercado à sua volta, corre o risco de se tornar ultrapassada, perdendo a confiança dos seus clientes. Hoje, não é suficiente ser uma empresa consolidada e ter uma marca com tradição. Se a empresa não tiver foco nas necessidades dos seus consumidores e não buscar novos produtos/serviços que se enquadrem nos seus desejos e vontades, certamente perderá lugar no mercado. Os consumidores têm se tornado bastante exigentes, eles não permanecem fiéis a uma só marca ou produto, eles querem qualidade, preço justo e bons serviços. A empresa que melhor suprir essas expectativas será alvo do seu consumo.

Não monitorar o ambiente competitivo é arriscar-se a ser surpreendido por problemas advindos das mudanças no mercado financeiro, político e econômico, podendo causar danos irreparáveis à organização. Esses problemas, se antevistos, poderiam ser canalizados por estratégias organizacionais, transformando-se, até mesmo, em oportunidades para a empresa. A empresa que não estiver aberta a rever suas próprias estratégias a fim de se adequar a esse mercado competitivo, sempre estará um passo atrás dos seus concorrentes.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**
Editora: LTC, 1995.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência Organizacional e Competitiva**
Editora: UNB, 2001.

GOMES, Elizabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência Competitiva**
Editora: Campus LTDA, 2001.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na prática**. Editora: Campus LTDA, 2002.

Revista Fascículo – Profissionalização de Inteligência Competitiva (2002)

Malhotra, Naresh K. **Introdução à Pesquisa de Marketing**; tradutor Robert Brian Taylor. São Paulo: prentice Hall, 2005.